دليل منظمات المجتمع المدني حول

التقييم والمتابعة

دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة

الطبعة الاولى

متابعة وإشراف
هبه الطيبي

تحرير
د. علاء شكرالله

فريق مساعد
حنين حنفي، أحمد متولي

تحرير ومراجعة لغوية
أ. بسام الكعبي

تصميم وطباعة وإخراج
بيلسان للتصميم والطباعة

«The European Union is made up of 27 member states who have decided to gradually link together their know-how, resources and destinies. Together, during a period of enlargement of 50 years, they have built a zone of stability, democracy and sustainable development whilst maintaining cultural diversity, tolerance and individual freedoms. The European Union is committed to sharing its achievements and its values with countries and peoples beyond its borders.»

EuropeAid Cooperation Office:
http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm

European Commission technical Assistance Office for the West Bank and Gaza Strip:
www.delwbg.ec.europa.eu







هذا المشروع بتمويل من الاتحاد الأوروبي ومؤسسة هينرش بل الألمانية - مكتب الشرق الأوسط العربي
This project is co-funded by the European Union and the Heinrich Boell Stiftung Arab Middle East Office

المحتويات

تمهيد

لا يمكن اعتبار الانتهاك المنهجي لحقوق النساء مشكلة تقتصر على الشرق الأوسط العربي فقط. وبالرغم من تحقق بعض التقدم في مجال تمكين النساء، إلا أن هذا التحسن لم يغير على الإطلاق من دنيوية وضع المرأة في المجتمع العربي. لا شك أن غياب التكافؤ قائم في النوع الاجتماعي وبارز في جوانب محددة من الحياة المدنية، إلى درجة أن النساء في الشرق الأوسط لا يتحكمن بقرارات حياتهن، ويخضعن لأشكال مختلفة من العنف، ويستثنين من عمليات صنع القرار على المستويات كافة. وقد وصل ذلك إلى مستويات تنذر بالخطر. تدهور وضع النساء في المشرق العربي خلال السنوات الماضية بفعل إعادة ظهور التيارات المحافظة التي تعزز النهج التقليدي الساعي للحد من مشاركة المرأة وقَصر عملها على الأدوار التي تعتبر «تقليدية». وترافق ذلك مع تعزيز التمييز في المؤسسات التعليمية ووسائل الإعلام والقانون وبخاصة قانون الأحوال الشخصية.

يعتبر برنامج ديمقراطية النوع الاجتماعي الذي تنفذه مؤسسة هينريش بول جزءا مركزياً من نشاطها الدولي في أكثر من 60 دولة على امتداد العالم ومنها بعض دول الشرق الأوسط العربي التي تنشط مكاتبها من أجل رفع الوضع القانوني والسياسي والاجتماعي للنساء، وإلى تحسين فرص مشاركتهن في عمليات صنع القرار. يتركز عمل المؤسسة في المنطقة العربية بشكل أساسي على تمكين النساء وعلى مناهضة العنف ضد المرأة. فقد تبين أن العنف ضد المرأة من أهم العوامل التي تعيق النساء وتمنعهن من الدفاع عن حقوقهن الإنسانية وممارسة تلك الحقوق. فقد حُرمت النساء بشكل منهجي من المعارف والمهارات التي من شأنها تسليحهن بالعتاد الذي يمكنهن من مواجهة العنف، مثل التدقيق بالقوانين القائمة والنصوص الدينية ومعايير حقوق الإنسان الدولية والمطالب التي تشغل الحركة النسوية العربية. نؤمن أن المعنفات لا يحتجن إلى المساعدة والتضامن والدعم على المستوى الفردي فحسب، بل يلزمهن مناصرة على المستويين المجتمعي والسياسي أيضا. ولن ينجح النضال من أجل حقوق المرأة دون قيام المنظمات النسوية بتجميع نشاطات المناصرة وجهود الضغط التي تقوم بها لتغيير البيئة المجتمعية المغذية للعنف الأسري: أنماط الدور التقليدي للنساء والرجال، التفرقة في التعليم وعلى المستوى الفردي وفي التشريعات الوطنية وغيرها.

تقوم مؤسسة هينرش بل من خلال مكتبها في الشرق الأوسط العربي ومنذ العام 2003 بدعم مشروع سلمى «الحياة بدون عنف وتمييز ممكنة!» وهي حملة إقليمية لحماية النساء العربيات من العنف الأسري. وبفضل المساعدات السخية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي فإن المنظمات النسوية من مختلف البلاد العربية تتعاون لمكافحة العنف ضد المرأة. وإنني على قناعة بالأهمية الكبرى للتعاون الإقليمي لنشر المعلومات حول القضية ولمعالجة المشكلة في العالم العربي عبر الامكانيات المتاحة:

- التشارك بالآراء حول القضايا النسوية.
- تبادل الخبرات والدروس المستقاة من العمل اليومي مع ضحايا العنف.
- تبادل قصص النجاح والإخفاقات في الحملات الوطنية لتحسين وضع النساء.
- فتح حوار بشأن التغيرات التي ينبغي إضفاؤها على التشريعات.

هذه الخطوات والاجراءات يمكنها أن تخلق فرصة كبيرة للنشاطات المشتركة، وقد تكون شرطاً مسبقاً لنجاح الحملة الإقليمية لتجريم العنف الأسري. لا يسعى المشروع فقط إلى حملة إقليمية موحدة

ومشتركة عبر الحدود تضم مختلف المؤسسات النسوية في الدول العربية كلها، بل تهدف إلى خلق شبكة مستدامة تضم تلك المؤسسات لبناء التحالفات مع مجموعات حقوق الإنسان الأخرى وتوسيع الشراكة مع النشاطات النسوية في المنطقة العربية كافة.

هذا الإصدار هو مجرد جزء صغير من النشاطات المتعددة بين شركاء مشروع «سلمى»، وهو يتضمن مجموعة كبيرة من القضايا الحيوية التي تعنى بها مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام والمؤسسات النشطة في مجال مناهضة العنف ضد النساء، ويفترض منه تحفيز ومساعدة جميع القائمين على التخطيط للتدقيق جيداً في القضايا المهمة. يرجى قراءة الإصدار بصفته حافزا يدفعكم إلى العمل، فالحملة لحماية النساء من العنف الأسري لا تحتاج لدعمكم فقط، بل يلزمها تضامنكم ومشاركتكم النشطة كذلك.

الشكر للأفراد والمؤسسات العديدة على المساهمة المتميزة في إعداد النشرة، والشكر الخاص للزميلة هبة الطيبي، منسقة مشروع شبكة «سلمى» الإقليمي، ذلك أنه دون صبرها ومثابرتها، مبادرتها وإبداعها لم يكن بالإمكان إصدار هذه النشرة.

كريستيان شتيرتسنج
مدير مكتب الشرق الأوسط العربي
مؤسسة هينرش بل الألمانية

شبكة سلمى الإقليمية

يقصد بسلمى «المرأة السليمة» التي تحيا في إطار مجتمع مسالم لا تنتهك فيه حقوقها، وسلمى اسم اتخذته مجموعة من المؤسسات النسوية لتطلقه على شبكة ما تزال تحت التأسيس بهدف محاربة العنف ضد النساء على مستوى إقليمي. تضم الشبكة عشر مؤسسات نسوية تنشط في هذا المجال في سبع دول عربية. عملت مؤسسة هينرش بل الألمانية على تأسيس مجموعة سلمى في المرحلة الأولى من المشروع- تم تنفيذها بين عامي 2005-2007، بجمع خمس مؤسسات عربية ناشطة في المجال من مصر، الأردن، فلسطين ولبنان في مشروع إقليمي، يشجع المؤسسات في كل دولة على تحضير مسودات لقوانين وطنية تناهض العنف ضد النساء والعنف الأسري، ومتابعة العمل على تنفيذ حملات دفاع وتعبئة حول هذه المسودات على مستوى وطني مدعومة بحملة واسعة وشاملة على المستوى الإقليمي.

وخلال الفترة 2007-2009، تعمل مؤسسة هينرش بل الألمانية حتى العام المقبل على استكمال المهمة بتنفيذ المشروع في مرحلته الثانية مستندة إلى ما تم إنجازه في المرحلة الأولى. يجري العمل حاليا على تنفيذ حملات وطنية في كل من مصر والأردن وفلسطين بهدف تفعيل القوانين والتشريعات المقترحة سابقا في المرحلة الأولى، وذلك بالتزامن مع توسيع مجموعة سلمى لتضم عشر مؤسسات بدلا من خمس، على أن تجتمع هذه المؤسسات دوريا في أنشطة واجتماعات إقليمية تهدف إلى رفع قدراتها وتقريبها ومن ثم تحويل المجموعة إلى شبكة.

يعتبر شركاء شبكة «سلمى» الأنشطة المشتركة على المستوى الإقليمي بمثابة المحرك الأساسي لدعم وتقوية التعاون الإقليمي في محاربة العنف ضد النساء، وتهدف الأنشطة إلى بناء نوع من التضامن على المستوى الوطني والإقليمي وتأتي النشاطات ضمن اتجاهين رئيسيين: التشبيك وبناء القدرات. على مستوى التشبيك تعمل مؤسسة هينرش بل وبالتعاون مع الشركاء على تنفيذ الأنشطة التالية:

- الاجتماعات الإقليمية للشركاء: تم العمل على تنفيذ خمسة اجتماعات لشركاء المشروع وشركاء شبكة «سلمى». كانت هذه الاجتماعات في غاية الأهمية لأنها عملت على:
  - بناء تضامن إقليمي يدعم ويقوي الحملات الوطنية من خلال تبادل الخبرات، الدروس المستفادة والصعوبات التي قد تواجه الشركاء والبحث معا عن آليات لمواجهتها.
  - تحديد الأهداف والتخطيط واتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار بين الشركاء فيما يتعلق بأمور الشبكة.
  - البحث عن أساليب تضمن استمرارية الشبكة بعد انتهاء المشروع من خلال تحديد أشكال وآليات التعاون بين الشركاء.
- المؤتمر الإقليمي حول قوانين مناهضة العنف ضد النساء: اجتمعت عضوات الشبكة مع القانونيين/ات الناشطين لمناقشة فلسفة القانون، استراتيجياته والخطوات العملية لتطبيقه في الدول العربي.
- ورشة عمل إقليمية حول دور الإعلام العربي في مناهضة العنف ضد النساء: عقدت المؤسسات النسوية اجتماعاً مع الإعلاميين/ات الناشطين في المجال، وعملوا على مناقشة عدد من المحاور أبرزها: التحديات والصعوبات التي تواجه تغطية مواضيع العنف ضد النساء، القضايا المهنية التي تواجه تغطية مواضيع العنف ضد النساء، التشبيك بين المؤسسات النسوية والإعلامية في تغطية مواضيع العنف الموجه ضد النساء.

وفي مجال بناء القدرات، تم تنفيذ دورتين تدريبيتين على المستوى الإقليمي تناولت:

- مهارات الإشراف والتقييم، وكانت موجهة للعاملين/ات في المؤسسات الشريكة وللعاملين/ات في المؤسسات الحليفة.
- مهارات الدفاع والتعبئة، وكانت موجهة للعاملين/ات في المؤسسات النسوية ولحلفائهم من الصحافيين/ات.

المؤسسات الشريكة في الشبكة:

- المعهد الدولي لتضامن النساء - الأردن
- الهيئة اللبنانية لمناهضة العنف ضد المرأة - لبنان.
- برنامج غزة للصحة النفسية - فلسطين.
- جمعية النساء الديمقراطيات التونسيات - تونس.
- الجمعية الوطنية لنجدة النساء في الشدة - الجزائر.
- الجمعة المغربية للدفاع عن حقوق النساء- المغرب.
- جمعية نساء ضد العنف- فلسطين.
- مركز النديم للعلاج والتأهيل النفسي لضحايا العنف - مصر.
- مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي - فلسطين.
- منتدى الشقائق العربي لحقوق الإنسان - اليمن.

لماذا ولمن هذا الكتيب؟

يستهدف هذا الدليل جميع منظمات المجتمع المدني.

هذا الدليل لا يعني المدربين فقط ، بل المنظمات الأهلية من أجل التعرف على بعض المباديء الأساسية للتقييم والمتابعة والمساهمة في تطوير قدرات هذه المنظمات في هذا الحقل المتخصص الذي مازال ضعيفاً في مجتمعاتنا العربية.

ارتكز الدليل في معلوماته على الأوراق التدريبية لمركز دعم التنمية.

مقدمة

لماذا التقييم والمتابعة؟!

تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشروعات، وتضمن أحياناً طلب تقييم المؤسسات نفسها، واعتمدت العديد من المشاريع الكبري بنداً مركزياً في تقييم المشروع وخاصة التقييم النهائي باعتباره جزءاً من المشروع والميزانية.

وإذ كان اعتماد البند أحد الأسباب الرئيسية لمطالب الممول بهدف التأكد مما تم انجازه في المشروع وفق الاتفاق، فقد أضيف التقييم المؤسسي لضمان الشفافية والمحاسبة و"الحوكمة" في منظمات المجتمع المدني، الأمر الذي وسع من نطاق الطلب المتزايد على التقييم.

القضية الجوهرية أن العديد من منظمات المجتمع المدني أصبحت تشعر بضرورته لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها والتعلم من تجاوز العقبات وتعزيز الايجابيات.

وبات السؤال: هل شكلنا فارقاً فيما يخص القضايا التي عملنا من أجلها؟وكيف نطور الأداء؟ ما هي الأساليب الواجب اتباعها؟هذه الاسئلة المطروحة على بساط البحث داخل منظمات المجتمع المدني والمجتمع عامة تثير الاهتمام وتتطلب البحث عن اجابات شافية..

في تقديرى أن الأمر الجوهري الذي يبخلق قيمة للتقييم و يجعل المتابعة عملية حقيقية بعيداً عن شكلية اثبات الانجاز للممول، يكمن في توفير موارد تعليمية جديدة وابداعية للمؤسسة أو الأطراف المختلفة المعنية بالمؤسسة و (أو) المشاريع التي تقوم بها.

يعتمد الدليل أساساً على فكرة أن المتابعة والتقييم هما وجهان لعملية واحدة من حيث الجوهر، وهدفها الأساسي لا يتركز على اثبات الانجاز بل التعلم والتطوير المستمر للإداء بما في ذلك تغيير الأهداف ذاتها إذا ثبت عدم صحتها أو عدم واقعيتها. ويجب أن يتضمن ذلك أيضاً القدرة على القيام بالتغييرات المطلوبة مؤسسياً وعملياً مهما كانت جوهرية إذا تطلب الأمر.

ربما من المهم أن لا يرتبط التقييم، وخاصة توقيته، بهدف حكم الممول على مشروع او مؤسسة خاصة وأن هناك طرق متعددة لذلك منها الاطلاع على تقييمات سابقة. يُحرف هذا الارتباط عملية التقييم في أغلب الأحيان بوضعه المؤسسة والعاملين في حالة دفاعية بعيداً عن صياغة رؤية مستقبلية تستند على الحقائق. يجب أن ينبع التقييم من رغبة أصحاب القضية في التعلم من خبرتهم بهدف التطوير، وقد يتطلب الأمر في كثير من الأحيان اعادة التخطيط للمؤسسة.

أهداف الدليل

- تعريف التقييم،أشكاله، أهميته (المتابعة كشكل من أشكال التقييم والفروق بينهما).
- تحديد المستويات التي يتناولها التقييم (المؤسسات/الأفراد/ البرامج والمشاريع).
- تعريف وتحديد طرق وأدوات التقييم.
- تعريف محددات ومؤشرات التقييم والمتابعة.
- تحديد مراحل التقييم.
- توضيح أهمية المتابعة، وتحديد بعض الطرق التي يمكن استخدامها.
- بلورة بعض أدوات المتابعة.

خصائص وفوارق التقييم والمتابعة

قبل التطرق إلى محتوى هذا الدليل من المهم الوقوف على الخصائص والفوارق بين التقييم والمتابعة. وتبرز أهم هذه الفوارق في الجدول التالي:

التقييم	المتابعة
■ عملية مرحلية.	■ عملية مستمرة.
■ تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.	■ تتعقب وتحلل سير البرنامج/ المشروع وتوثق العملية.
■ تركز أكثر على النتائج و قد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.	■ تركز أكثر على الإداء و متابعة مؤشرات الانجاز.
■ تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.	■ تجيب على أى من الأنشطة تم تنفيذها واى من النتائج يتم تحقيقها.
■ تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية وسياسية.	■ تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات أنية للحلول.
■ توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.	■ توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.
■ قد يستعان بمقيّم خارجي.	■ مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.

ماذا نقيّم ولماذا؟

يمكن تقسيم الغاية أو الأهداف الأساسية من التقييم إلى ثلاثة محاور أساسية:**التأكد والتعرف، التعلم، التوصيات والتطوير**.

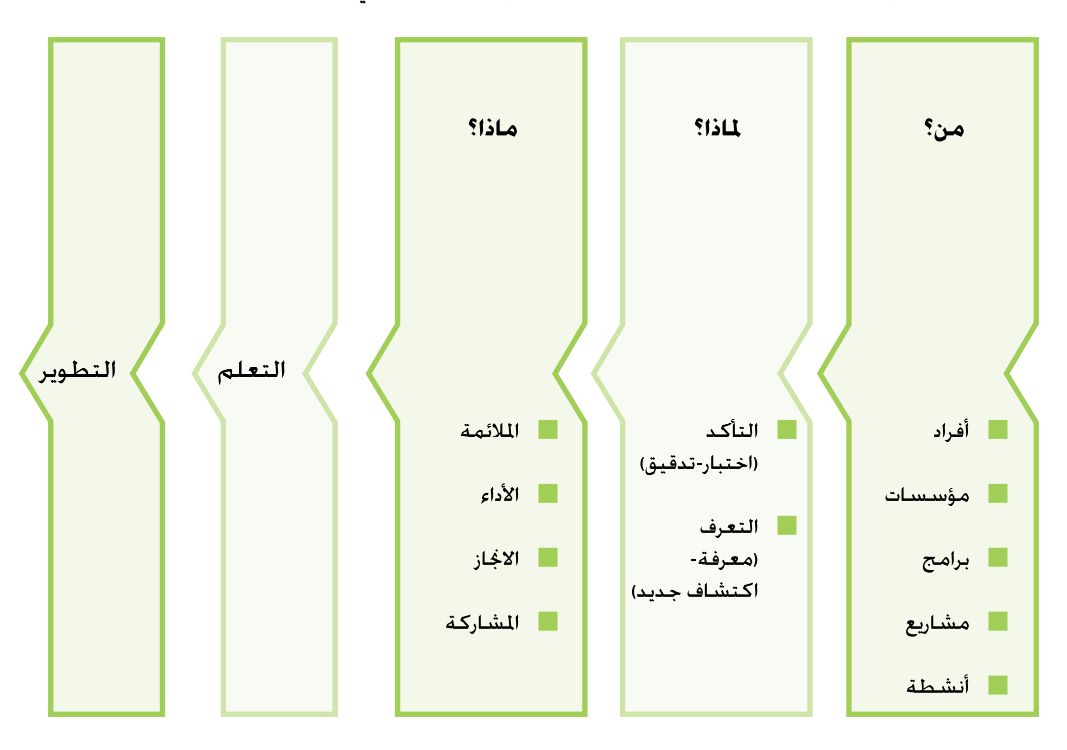
من المهم التعامل مع المحاور الثلاثة بشكل مترابط. ذلك أن إغفال مكون من المكونات يؤدي إلى قصور التقييم عن انجاز أهدافه الحقيقية والقيام بمهمته.

توضح خبرة منظمات المجتمع المدني أن في كثير من الأحوال يتم الاكتفاء والتوقف عند المرحلة الأولي، أي التأكد من شيء نريد التحقق منه دون وضع طرق وأدوات محددة لتحقيق التعلم المؤسسي اعتماداً على نتائج التقييم ومتابعة التطوير المستمر للعمل والاداء والقياس الحقيقي لأثر الأنشطة والاستراتيجيات التي نتبناها.

التأكد والتعرف (ماذا؟)

الواقع/ الحالة والاحتياجات

كما سيظهر لاحقاً فأن التأكد هي المرحلة الأولى أو الخطوة الأولى في أي تقييم. وفي كثير من الأحيان قد يتوقف التقييم عند هذه النقطة وفقاً لهدف التقييم والطرف المعني به.



التأكد: ما الذي يجب أن نتأكد منه؟ والتأكد هدف أساسي للتقييم؟

يشمل التأكد في الحقيقة محاور التقييم ومجالاته كافة (انظر مجالات القييم (من نقيم؟ في الشكل التالي) أي منظمة على سبيل المثال لا الحصر تقوم بالتقييم من أجل التأكد من : ملائمة قدرات الأفراد أو العاملين بها لأدوارهم ومهامهم. حجم الالتزام بالعمل وتأديته في الوقت المخطط له. مدى ملائمة رسالة المؤسسة وأهدافها وحجم الاستجابة للاحتياجات الحقيقية في الواقع. مدى ترجمة برامجها ومشاريعها وأنشتطها في هذه الرسالة وتحقق الأهداف المخطط لها...الخ

التعرف: اما التعرف فهو عملية **اكتساب معرفة جديدة** بالواقع من خلال اساليب المتابعة و التقييم. وتتم أيضاً على كافة المستويات سابقة الذكر أي على مستوي الافراد المؤسسات وكذلك المشاريع. فبدون التعرف على الجديد أي اكتشاف. خبرات جديدة. احتياجات مستجدة. طرق جديدة في العمل لن نتمكن من الانتقال الى المرحلة الثانية في التقييم وهي التعلم.

التعلم

التعلم: أهم ناتج للتقييم والمتابعة، وهو نتاج للعمليتين السابقتين أي التأكد و التعرف. مثلاً، عند تقيم أو/ و رصد درجة انجاز خطة مشروع محدد وجدنا أن هناك بعض الأهداف التي تحققت وبعضها لم يتحقق. وتعرفنا كذلك من خلال التقييم على تناقض بين إمكانيات الأفراد القائمين على المشروعات و الأدوار التي يفترض منهم القيام بها، فتصبح المهمة الملحة هي تحليل الوقائع المختلفة و الخروج باستنتاجات تبرز الدروس المستفادة (التعلم). كيف يمكن الاستفادة مثلاً من قدرات العاملين المكتشفة من خلال هيكل مختلف و أكثر استجابة لإمكانياتهم الفعلية؟ كيف يمكن جذب عمال ذوي كفاءة مناسبة للأدوار والهيكل الموجود... الخ. يجب التأكيد هنا أن التعلم ينبثق من النجاح بقدر التعلم من الفشل. النجاح يعلمنا الطرق الصحيحة في العمل: ما الذي يمكن ان نبني عليه؟ والفشل يعلمنا ما يجب أن نطوره. ولا يمكن إلا التأكيد على أهمية العنصرين معاً، ذلك أن التعلم من الفشل أو الإخفاق قد يكون أكثر فائدة من الاكتفاء بالتعلم من النجاح.

التقييم يجب أن يتوج في لحظة محددة برصد:

- **دروس من النجاح (نماذج وطرق وأفكار جديدة)**
- **دروس من الفشل (أسباب، عوائق، مشاكل...الخ؟)**
- **أساليب وطرق جديدة في العمل.**

التطوير

يشكل بطبيعة الحال نهاية المحطة التي نسعى للوصول اليها.. كيف نطور الإداء ونغير طرق العمل وقد يتضمن الأمر تغيير الأهداف والرسائل التي تم تحديدها مسبقاً وليس الاكتفاء بتطوير الإداء من أجل تحقيق الأهداف فقط. وهذه هي مرحلة توصيات تقرير التقييم أو تقارير المتابعة والرصد.

قد تتحقق جميع هذه الخطوات على الورق عبر صياغة تقرير، لكن التحدي الحقيق كيف نخلق الآليات أو الطرق الكفيلة بضمان تحقق التعلم على مستوى القيادة والمؤسسة و التأكد **من وجود آلية للاستفادة من التعلم لضمان تحوله إلى تدخلات جديدة أو/ و تغيرات حقيقة في الواقع لتكتمل دائرة التقييم؟**

مَن يقيّم؟

يعتمد هدف التقييم على نوعية الفرد الذي يقوم بعملية التقييم ..إذا كان الهدف الحكم على المشروع أو المؤسسة من قبل هيئة خارجية، يصبح دور المقيّم مثل القاضي لا يستهدف التعلم والتطوير بل اتخاذ قرار بالاستمرار أو التوقف ...الخ.

ولكن إذا كان الهدف التعلم من الخبرة والتطوير فلابد أن يشترك في التقييم جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن المشروع، ولذلك من المفضل دائماً أن يكون هناك فريق للتقييم. إذا لم تشارك الأطراف

المعنية والمسؤولة عن أي قضية موضع التقييم، فإن نتيجة التقييم الحقيقية بالتعلم والتطوير تكون شديدة الضعف. وفي المقابل فإن مشاركة تشكيل فريق للتقييم من الأطراف المختلفة يسهم في بلوغ نتيجة أكثر فاعلية لرؤية المنظمة والمشروع قيد التقييم. ويوضح الجدول أدناه بعض ميزات وعيوب المقيّم الخارجي مقارنة بالمقيّم الداخلي. وتوضح الخبرة الشخصية أن الجمع بين الاثنين في فريق، إذا توفرت الموارد يضمن مردوداً أفضل، مع التأكيد على أهمية توفير وتنويع الكفاءات الضرورية والأدوار اللازمة لتعظيم فائدة التقييم. على سبيل المثال إذا كنا نريد تقييم مستوى إدراج النوع الاجتماعي بشكل مؤسسي فقد نحتاج إلى فريق يحتوي على متخصص/ة في التطور المؤسسي وكذلك متخصص/ة في النوع الاجتماع مع المسؤولين عن المؤسسة...الخ.

المقيّم الخارجي

شخص قادر على رؤية البرنامج بنظرة جديدة باعتباره غير مشارك فيه، لذلك لن يكسب أو يخسر شيئا من التقييم، ومثل هذا المقيم لن يتأثر كثيرا بهيئة العاملين بالبرنامج أو المولين أو الصدقات أو الأحقاد . فمن المرجح أن يكون اقل انحيازا وأكثر قدرة على أن يكون موضوعيا.في ذات الوقت يجب أن تتوفر في المقيم الخارجي الخبرة و المهارة الخاصة بعملية التقييم.

المقيّم الداخلي

شخص من داخل البرنامج أو من يعرفون البرنامج جيدا، يعرف فعلياً اتجاه عمل البرنامج وكذلك أهدافه ومشاكله ونقاط ضعفه، ومع ذلك فإنه يجد صعوبة في إعداد تقرير تقيمي غير منحاز، لامكانية تأثره بمشاعر الحب والكراهية داخل المؤسسة.

جدول يوضح ميزات وعيوب المقيم الخارجي والداخلي:

المقيّم الخارجي	المقيّم الداخلي
يستطيع أن يري البرنامج بنظرة جديدة	يعرف البرنامج جيدا
غير مشترك شخصيا في البرنامج لذا فمن السهل أن يكون موضوعيا	يجد صعوبة في أن يكون موضوعيا
ليس جزءاً من الهيكل التنظيمي للبرنامج	جزء من الهيكل التنظيمي والسلطة في البرنامج
لن يكسب شيئا من البرنامج ولكنه قد يكسب الاحترام والثقة	قد يكون مدفوعا بآماله لتحقيق مكسب شخصي
مدرب علي طرق التقييم وربما لديه خبرة في التقييمات الأخرى ويعتبر كخبير بالنسبة للبرنامج	قد يكون غير مدرب خاصة في طرق التقييم
شخص خارجي وقد لا يتفهم البرنامج او الأفراد المشتركين فيه	البرنامج مألوف لديه لذا فهو يفهمه ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية
ربما يسبب قلقا لعدم تأكد الأشخاص العاملين في البرنامج من دافعه	معروف للبرنامج لذا فهو لا يمثل تهديدا

متي نُقيّم؟

بالنسبة للأفراد

- دوري
- عقب الأنشطة
- نهاية السنة المالية

بالنسبة لتقييم المؤسسة:

- عادة تتم عملية التقييم كل ثلاث سنوات. وربما اقل من ذلك إذا تغيرت الظروف المحيطة، أو إذا توافر لدى القيادة أسباب تدعو للقلق.

بالنسبة لتقييم البرامج/المشاريع:

- نهاية المشروع
- مرحلي (منتصف المدة)
- دوري (متابعة ورصد)
- إذا كان للبرنامج أهداف طويلة المدى فسوف يكون من غير المجدي قياس الأثر بسرعة أي قبل عامين على الأقل.
- إذا كان البرنامج قصير المدى (مثل دورة تدريبية) في هذه الحالة يتم إجراء التقييم عندما ينتهي البرنامج.

تقييم الأفراد

ماذا نعني بتقييم أداء الأفراد؟

- **القدرات**
  - ملائمة للاحتياج الوظيفي

- **كفاءة الإداء**
  - الجهد Efficiency (استخدام الوقت، الالتزام...الخ)
  - الفاعلية Effectiveness (جودة المنتج، تطوير العمل، بث روح الفريق...الخ)

- **الانجاز**
  - حجم المنتج
  - نتائجه
  - أثاره

تنقسم أهداف تقييم الأداء إلى: إدارية وتطويرية.



مَنْ يقوم بتقييم الأفراد؟

- عادة يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوسين
- الاتجاه الحديث يميل إلى إيجاد أكثر من شخص يسهم في عملية التقييم
- الاتجاه ثلاثي الأبعاد:
  - الرئيس المباشر
  - تقييم الزملاء
  - تقييم الفرد لنفسه

شروط نجاح عملية تقييم أداء الأفراد

- اهتمام واقتناع قيادة المؤسسة بالتقييم ونتائجه
- اقتناع المشرفين والعاملين بالتقييم وبالعدالة في تطبيقه
- اعتماد معايير ثابتة وموضوعية (الارتباط بالتوصيف الوظيفي وشرحها للجميع)
- الشراكة في وضع المعايير والعملية
- الاستفادة من النتائج وإبراز ما يمكن تطويره وتحسينه

التقييم المؤسسي

هدف التقييم المؤسسي

- **المحاور الرئيسية للتقييم المؤسسي:**
  - السياسات والموقف
  - الهيكلية
  - العاملين

- **الرؤية والرسالة:** الحلم الجامع للمنظمة و دورها وسبب تشكيلها وقيامها
  هدف التقييم:
  - الملائمة لاحتياجات الواقع
  - مؤشرات ومعايير: هل موجودة أم لا؟ كيف تم صياغاتها (تخطيط، مشاركة...الخ) درجة معرفة الأعضاء بها، درجة تمثلها

- **الأهداف**
  هدف التقييم:
  - ملائمتها للاحتياجات، اتساقها، واقعيتها.

- **الاستراتيجيات**، تجيب على سؤال كيف تعمل المنظمة؟
  هدف التقييم: ملائمتها لتحقيق الاهداف..الخ

- **الهيكل والإدارة**
  هدف التقييم:
  - الاتساق مع الرؤية والرسالة، المشاركة، التواصل، التنمية الداخلية، الشفافية، المحاسبة (لمن وكيف) ...الخ
  - كفاءة الإداء،المنتجات وجودتها، الالتزام، الملائمة للأدوار ...الخ
  - الموارد، التوفر، الخطط، الاتساق مع الرؤية والرسالة، الاستدامة

بعض القضايا الرئيسية في تقييم المؤسسات

القيادة الرشيدة والإدارة والعاملين

- الفصل و التكامل بين القيادة والإدارة
- المشاركة
- المحاسبة والشفافية
- توفير الموارد وحسن إدارتها
- أساليب المتابعة والتقييم
- كفاءة العاملين و درجة تطابقهم مع الأدوار
- تطوير العاملين وبيئة التعلم

محور العلاقات مع الأطراف المعنية

- التوافق مع توقعات الأطراف المعنية
- وصول الرسالة ووضوحها
- درجة الشفافية وآلياتها
- التواصل مع الأعضاء، الفئات المستهدفة....الخ (موجود أم لا، اتجاه واحد أم اتجاهين)
- التشبيك والتحالفات
- التوسع...الخ

البرامج والمشاريع (إدارة وأنجاز)

- **المخرجات**
  - حجم الإنتاج المادي المباشر في مقابل التكلفة
  - حجم التغطية
  - الجودة
  - الالتزام بالخطة الزمنية...الخ

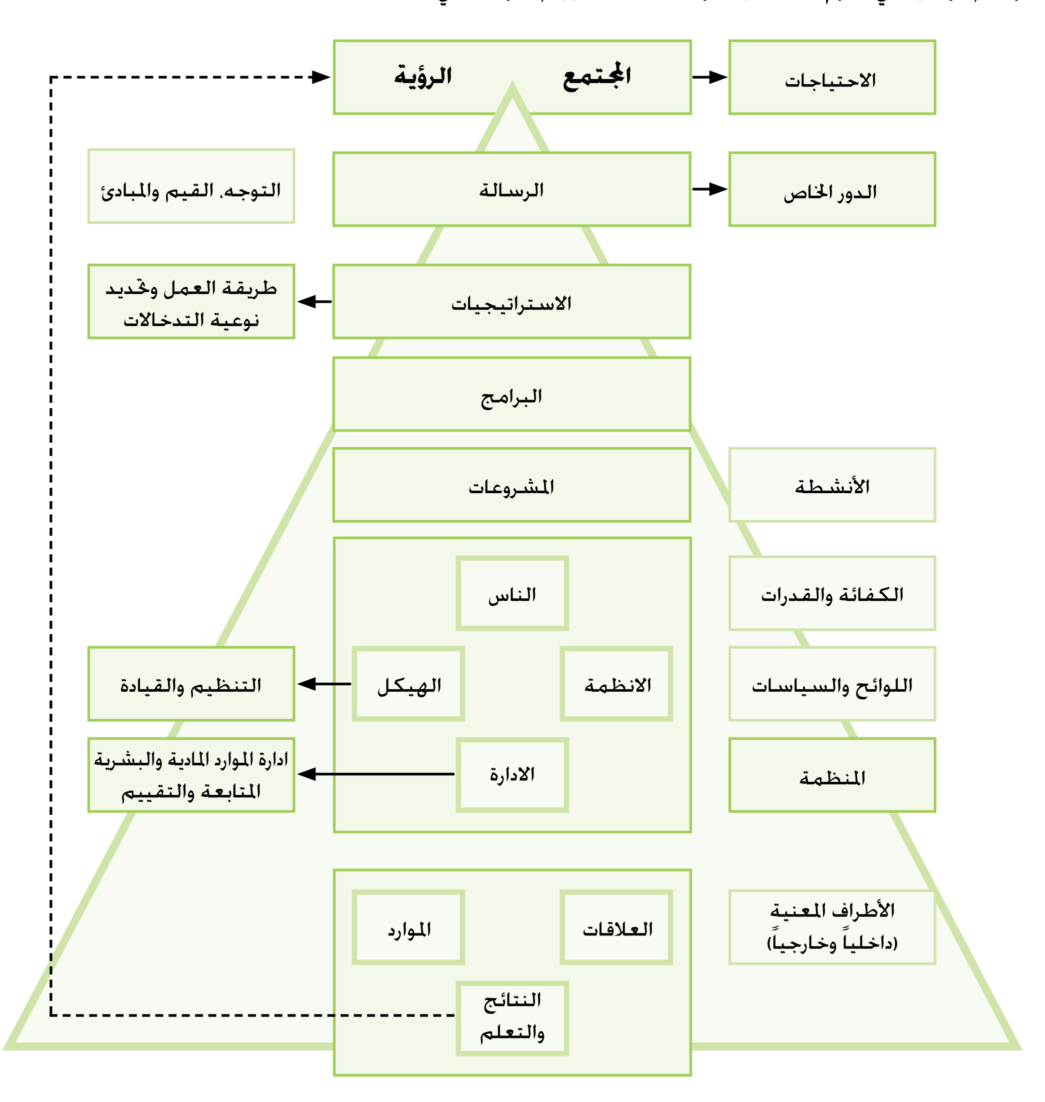
- **النتائج**
  - التطورات في الفئات المستهدفة الناجمة عن خطة المشروع
  - النتائج الثانوية غير المخطط لها

- **الأثر**
  - مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة
  - الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة

مجرى تخطيط استراتيجي لمنظمة ومجالات التقييم المختلفة

يوضح الشكل التالي كيف يمكن النظر إلى مكونات التقييم المختلفة وفقاً لمراحل التخطيط في منظمة. يمكن للتخطيط أن يبدأ بالنظر إلى مدى ملائمة الرؤية والرسالة للواقع، الاستراتيجيات، البرامج والمشروعات وصولاً لمدي قدرة الأفراد على الاستجابة إلى المهام المطروحة. ويمكن أن يتضمن ذلك أيضاً درجة المشاركة في صنع القرار والديموقراطية الداخلية والحكم الرشيد ...الخ.

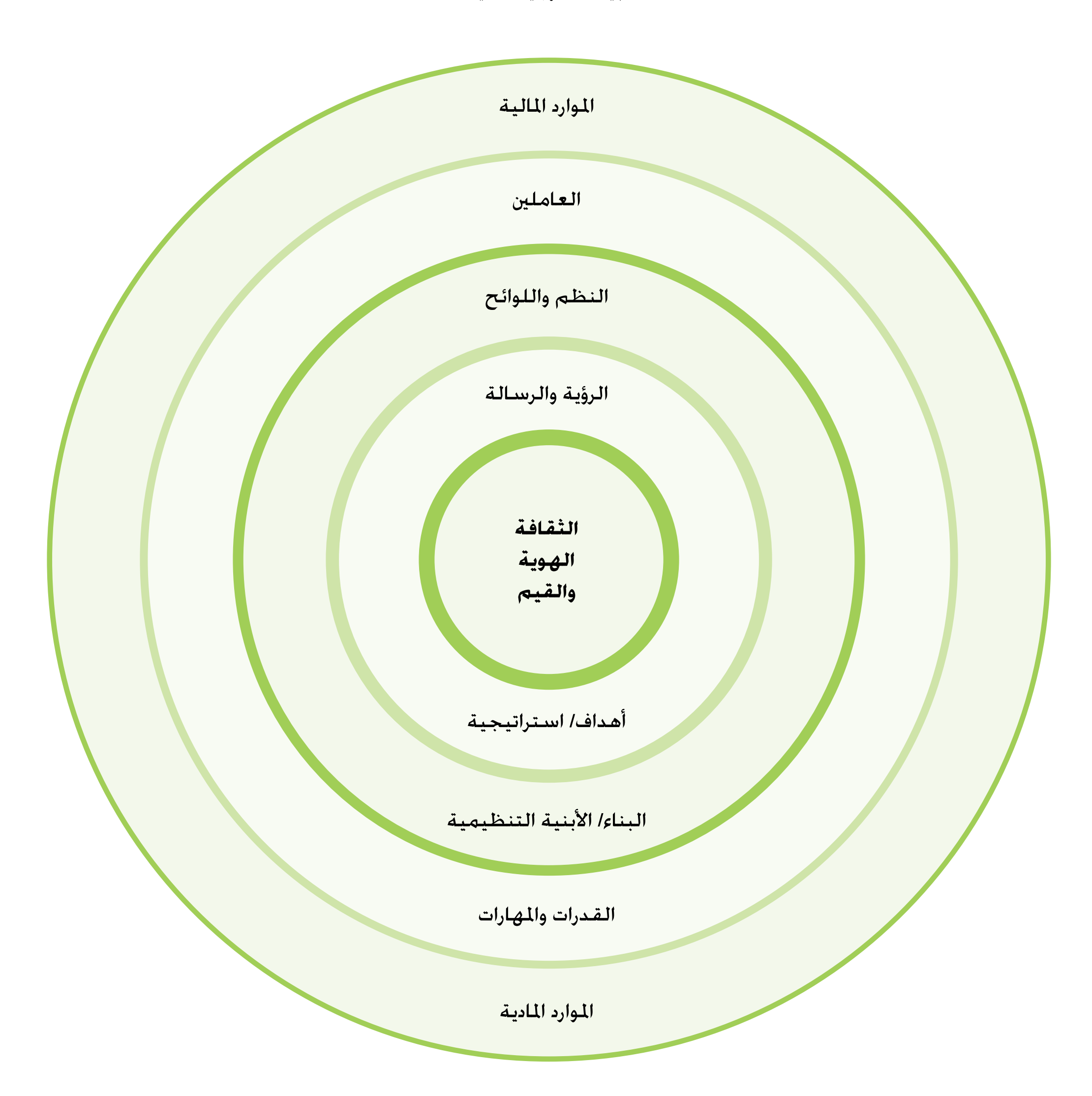
رسم توضيحي: هرم التخطيط ومحالات التقييم المؤسسي



التقييم المؤسسي نموذج البصلة

يوضح نموذج البصلة مدى الرؤية عند تقيم مؤسسة، ما نراه بداية من الخارج (مثل الموارد والمكان، ثم العاملين ...الخ) تشكل جزءا من الحقيقة فقط بالرغم من اهميتها. يجب التنبه إلى ان هناك مجالات للتقييم قد لا تكون ظاهرة ولكن تقييمها ومتابعتها لا تقل أهمية عن رسالة المنظمة و ثقافتها الداخلية التي نشأت حولها أو التي تحكم إلى درجة كبيرة قراراتها ونظرتها للحياة. فالبصلة قد يبدأ فيها العطب من قلبها الداخلي بالرغم من بريق غلافها الخارجي.

التقييم الداخلي لمؤسسة (نموذج البصلة)



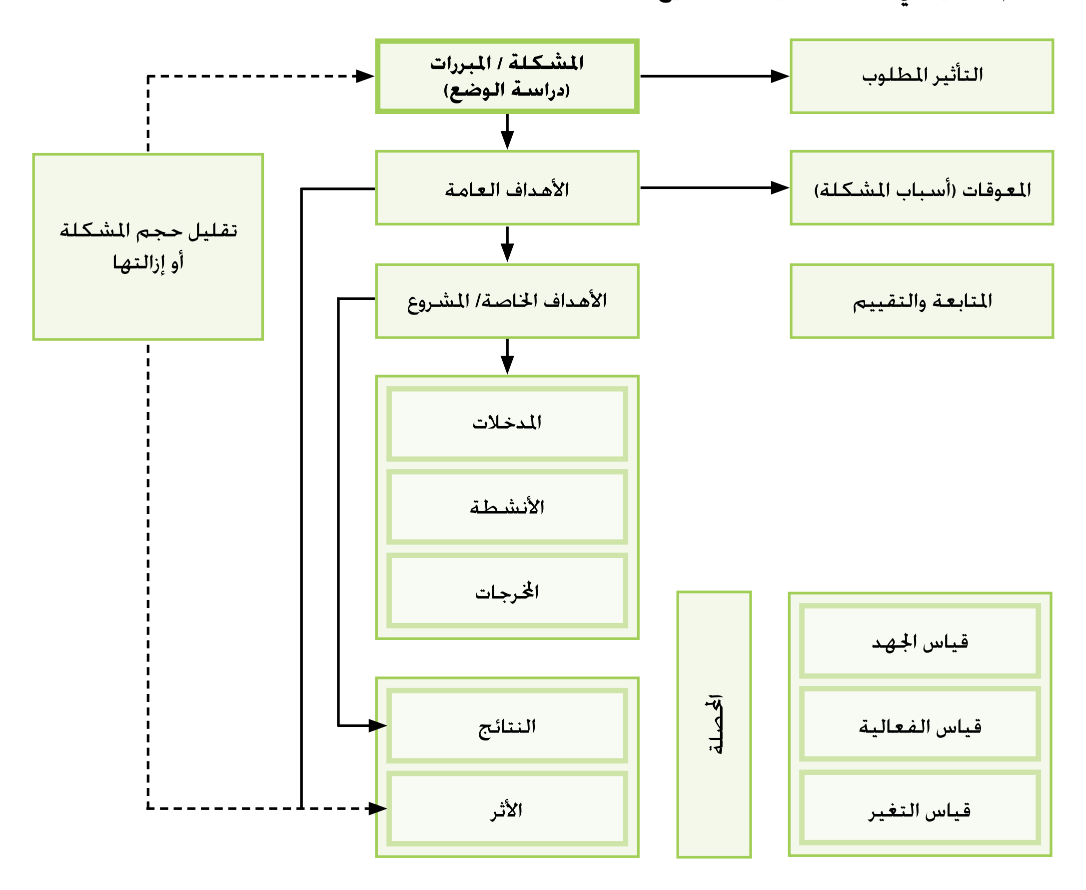
تقييم البرامج / المشاريع

مكونات تقييم البرامج/المشاريع

ما الذي نقيمه في البرامج أو المشاريع؟

- تصميم البرنامج
- تنفيذ البرنامج وإدارتها و كفاءة الأداء
- الانجاز

رسم توضيحي لمجرى تخطيط المشاريع



يوضح الرسم المرفق المجالات المختلفة لمجرى المشاريع بداية من مبررات المشروع في الواقع، أي الاحتياجات المجتمعية التي نشأ للاستجابة لها وصولا إلى الأثر المراد تحقيقه للاستجابة للقضايا المجتمعية التي نشأ من أجلها.

ويوضح الجانب الأيمن من الشكل التوضيحي مجالات المتابعة والتقييم بداية من متابعة درجة انجاز المخرجات لقياس الناتج (تحقق الأهداف الخاصة للمشروع) إلى الأثر والذي يقابل الأهداف أو الهدف العام للمشروع.

مؤشرات التقييم

بعض مجالات تقييم المشروعات وفقا لدورة تخطيطها

تقييم تصميم البرنامج/المشروع

- وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
- تحليل الواقع والاحتياجات.
- وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
- وضوح وموضوعية وملائمة المؤشرات .
- واقعية وملائمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحديد للمخاطر الخارجية والداخلية)
- تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- حساسية النوع الإجتماعي (وجود مخرجات ومؤشرات واضحة)

تنفيذ المشروع وكفاءة الإداء

هل يسير البرنامج في التوجه الصحيح لتحقيق النتائج المخطط لها؟

- **الأنشطة**: كيف يتم تنفيذها؟
  - المشاركة، الزمن، كفاءة العاملين

- **إدارة المشروع**:
  - هل قام منفذو البرنامج بأدوارهم بشكل فعّال (لماذا؟)
  - هل تمت إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وحكمة؟
  - هل تم تقديم دعم تقني ملائم وذو جودة؟
  - هل تسمح نظم المتابعة والتقييم بمتابعة التغيرات في المخاطر والتحديات في البيئة الخارجية والداخلية؟ هل خدم ذلك اتخاذ قرارات حكيمة خلال تنفيذ البرنامج؟

هل يحقق أهدافه بكفاءة؟

- **الفاعلية** (تحقق النتائج)
  - المخرجات- المؤشرات- حساسية النوع- بناء القدرات
  - الكفاءة (النتائج في مقابل الموارد المستهلكة)
  - التكلفة- التكرار- خيارات بديلة
  - الاستمرارية (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه)

- **الاستجابة** النتائج غير المتوقعة (ايجابية أو سلبية)

- **البدائل الاستراتيجية** (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟)

تقييم الانجاز في المشروعات

البرامج والمشاريع

1. **المخرجات**
   - حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة/حجم التغطية
   - الجودة
   - الالتزام بالخطة الزمنية...الخ

2. **النتائج**
   - التطورات في الفئات المستهدفة الناجّة عن خطة المشروع (المستهدفة)
   - النتائج الثانوية غير المخطط لها

3. **الأثر**
   - مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة
   - الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة

رسم توضيحي لتقييم الإنجاز

يوضح الرسم المرفق مسار تخطيط وانجاز مشروع ومجالات التقييم. وتشكل المحاور الثلاثة الأخيرة كما ذكرنا سابقاً المجالات الأساسية لقياس انجاز المشروع (مخرجات، النتائج والأثر).

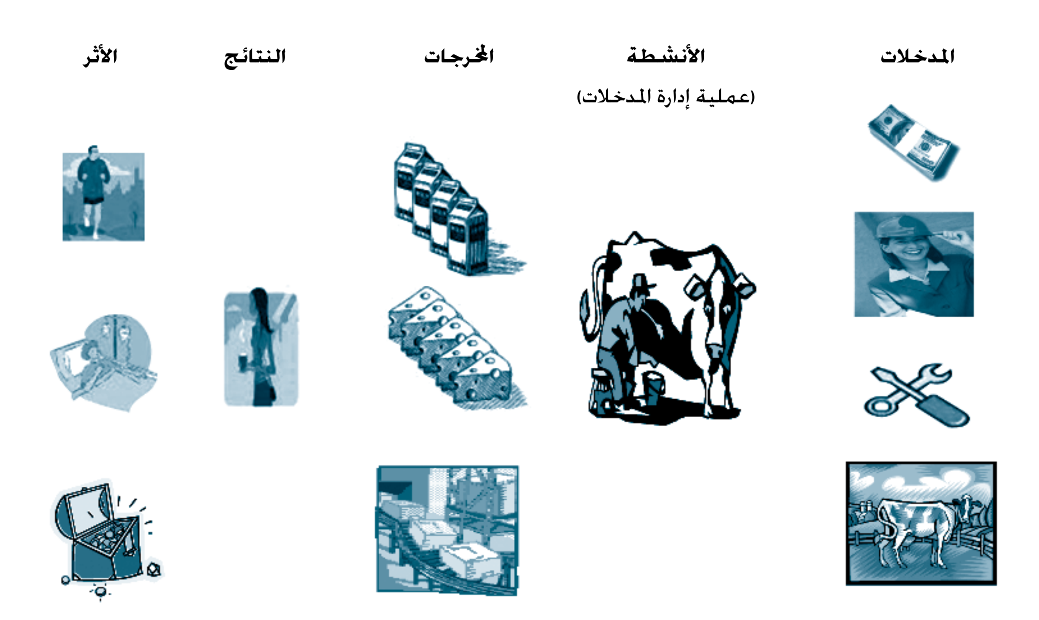
على سبيل المثال لو أخذنا مشروعا لمنتوجات الألبان، تشكل المجالات الثلاثة التالية مستوى الانجاز:

1. **المخرجات:** المنتج المباشر لعملية الانتاج (الانشطة بتحويل المدخلات من موارد مالية و مادية وبشرية إلى منتجات ملموسة على هيئة علب لبن، أجبان ..) ويمكن تقييمها ببساطة وفقاً لعددها ،تكلفتها والزمن الذي استغرقته...

2. **النتائج:** وهي الاستخدام المباشر للمنتج.. هل تم شرب الألبان وأكل الجبن واستخدامها أم لا؟

3. **الاثر:** النتائج النهائية للنشاط أو المنتج وقد عبرنا عنه في هذه الحالة بتأثير المنتح على الصحة، ويجب الانتباه إلى أن الاثر قد يكون ايجابياً او سلبياً وكذلك يجب الانتباه إلى أن تقييم الأثر يرتبط بتقييم الانجاز.

تقييم الإنجاز



جدول عمل تحديد محاور التقييم، القضايا والمؤشرات:

محاور	قضايا التقييم	المؤشر
■ السياسات العامة للمنظمة ■ الرؤية والرسالة ■ وقيم المنظمة ■ السياسات والمواقف	■ تحديد درجة تبلور رؤية ورسالة المؤسسة ■ التعرف على تبني القيادة والعاملين والأعضاء لرؤية ورسالة المنظمة ■ درجة تخلل الرسالة والرؤية للمنظمة ■ مدي عكس الرسالة والرؤية للمنهج الحقوقي/ النسوي فـي سياسات ومواقف المؤسسة؟	■ وجود رسالة مكتوبة ■ وضوح الرسالة ■ درجة المشاركة (من الاطراف) ■ درجة التبني ■ (نسبة الذين يعرفون الرسالة من الاعضاء والعاملين...الخ) ■ نسبة الذين يعرفون في المستويات المختلفة ■ الفهم؟؟!! ■ علاقة المشاريع والبرامج بتحقيق الرسالة ■ (نوع المشاريع) ■ (طريقة اختيار المشاريع) ■ (أسباب الاختيار) ■ محتوى النص...الخ

المحددات والمؤشرات

المحددات:

- المكونات الأساسية المشتقة من تعريف عملي متفق علية!!!
- أي ما الذي نعنيه عندما نتحدث عن مفهوم ما مثل
- محددات الصحة، السكن، الغذاء... الخ

المؤشر:

هو التعريف العملي لمتغير ما.

- أي الدليل المادي الذي يمكن ملاحظته، رصده أو قياسه للتحقق من معلومات أوسع مطلوب معرفتها
- ويجب بالتالي الاتفاق عليه وعلي دلالته
- يستخدم في الكشف عن واقع أو حقيقة مطلوب معرفتها أو التأكد منها
- بمعنى آخر هو الدليل المادي للتحقق من سؤال لا يمكن التحقق منه مباشرة

مثال:

إذا كان هناك محدد من المحددات التي نبحث عنها مثل درجة اتاحة الخدمات يصبح السؤال:
ما هي مؤشرات الاتاحة؟ اي ما هو الدليل المتفق عليه للحكم على درجة الاتاحة؟

التساؤلات والإجابة

عند تناول موضوع المؤشرات نواجه بعض التساؤلات من العاملين والنشطاء بمنظمات المجتمع المدني تتعلق بأهمية استخدامها ومدى تأثيرها على تقييم المشروعات، ولعل في طرح الأسئلة التالية والإجابة عنها توضيح لهذا الالتباس:

1. ما هي هذه المؤشرات؟

هي نوعية المعلومات التي يمكن تحقيق الإتفاق عليها و تكون قابلة للقياس و دقيقة للتعرف على وجود ظاهرة "متغير" في الواقع، تطوره، درجة انتشاره...الخ (ظاهرة العنف ضد النساء، موجودة أم لا، تزيد، تنخفض...)

2. لماذا نريد مؤشرات للمشاريع؟

نريد مؤشرات ببساطة للرغبة في تحقيق الأهداف، أي التحقق من التغيير الذي حدث في الواقع والذي ننشده ونستهدفه من المشروع.

3. هل نحتاج دائماً إلى مؤشرات؟

يعتمد ذلك على نوعية الهدف، والمدي الذي يحتاج تحقيقه (إذا كان الهدف رصد ظاهرة العنف ضد النساء، أو التغيير الذي يحدث فيها، بالطبع نحتاج، أما إذا كان سن قانون وتم اقراره فعلياً بعد وقت قصير...فهذا أحسن مؤشر عن تحقيق الهدف.

4. ما هي العلاقة بين مخرجات المشروع والمؤشرات؟

يمكن اعتبار مخرجات المشروع كافة مؤشرات لتحقيق الأهداف ولكنها في الاغلب غير كافية و ليست دقيقة ولذلك نحتاج عادة إلى مؤشرات أخري مرتبطة بالتغير المنشود.

بعض محددات الحقوق؟

- **مثال: الحق فى الصحة**
  - مدى اتاحة الخدمات الصحية
  - الوصول للخدمات: غير مميز، السلامة، القدرة المادية، المعلومات
  - القبول: احترام الأخلاق الطبية وتكون ملائمة ثقافيا
  - الجودة

- **مثال: الحق في الغذاء**
  - اتاحة وملائمة الامداد الغذائى: كاف، نظيف وآمن، ملائم ثقافيا
  - الوصول: جسديا، واقتصاديا
  - الاستقرار والاستدامة: للمستقبل (التخطيط الجيد وتوزيع الموارد
  - مؤشرات كمية (زيادة أو نقص أو نسبة)

- **الوضع الاقتصادي:**
  - انتشار البطالة (%البطالة للسكان في سن العمل)
  - معدل حدوث البطالة (تزيد أو تقل)
  - متوسط الدخل (دخل الأفراد /عدد الأفراد) (قد يحتاج إلى مؤشرات)

- **الصحة:**
  - نسبة وفيات الأمهات الحامل لكل ألف امرأة
  - نسبة وفيات الأطفال الرضع لكل ألف طفل رضيع، دون الخامسة
  - معدل الإصابة بالدرن
  - نسبة الغياب عن العمل نتيجة لظروف المرض

- **مساواة المرأة في المجتمع**
  - نسبة عمالة المرأة
  - نسبة تمثيل المرأة في المواقع القيادية

الأهداف والمؤشرات الخاصة بقضايا العنف ضد النساء، مصدرها ورشة سلمى /الاردن يوليو 08

الهدف	المؤشرات
■ القضاء على ظاهرة العنف ضد النساء	■ درجة انتشار الظاهرة ■ معدل حدوث الظاهرة
■ تمكين/تقوية النساء ودعم قدراتهم على الاستقلال والمواجهة....	■ معرفة النساء بحقوقهم ■ ثقة النساء بأنفسهم ■ عدد النساء التي نظمن أنفسهم مقارنة بعدد النساء التي كانوا منظمين قبل المشروع....
■ تطوير التشريعات والبيئة القانونية	■ نسبة الحالات التي استجابت الشرطة والنيابة لها ■ نسبة القضايا التي أخذت النساء فيها أحكام منصفة ■ معرفة رجال الشرطة بالقوانين الحمائية ■ مواقف رجال الشرطة، النيابة، القضاء....الخ
■ اصدار قانون لحماية الاسرة من العنف	■ التغير في مواقف صناع القرار والتشريعيين ■ معدل الجلسات البرلمانية التي ناقشت الموضوع ■ نسبة المتحدثين في البرلمان المؤيدين للقانون ■ معدل التغطية الإعلامية
■ توفير وتوسيع منافذ تقديم الخدمات الحمائية للنساء المعنفات ذات جودة عالية	■ عددالمراكز التي تقدم الخدمة (قبل وبعد) ■ معدل استخدام الخدمة من النساء المعنفات ■ رضا النساء المعنفات عن الخدمة
■ رفع وعي المجتمع بقضية العنف النساء وتغير التوجهات السلبية	■ معدل مشاركة الناس في المؤتمرات والندوات ■ معدل التغطية الإعلامية ■ التغير في مواقف الإعلام...الخ

طرق جمع البيانات

الطرق المختلفة لجمع البيانات

- استخدام المعلومات المتاحة.
- الملاحظة والمشاهدة.
- المقابلة الشخصية.
- استخدام استمارات استبيان.
- مجموعات المناقشة المكثفة.
- طرق أخرى

مراحل التقييم

مرفق رسم توضيحي لمراحل التقييم ابتداءً من التحضير وانتهاء بوضع اقتراحات. مروراً بالتنفيذ والتحليل.

بعض الارشادات

- التحضير أهم الحلقات في التقييم. فإذا لم يتم بشكل جيد يمكن أن يفشل التقييم ويقلل الفائدة العائدة على المنظمة.
- ويشمل ذلك تحديد محاور وأهداف التقييم مع المنظمة و /أو الطرف الذي طلب التقييم وكذلك مصادر المعلومات
- ضمان تنوع فريق التقييم (داخلي وخارجي) وايضاً تنوع الكفاءات بحيث يتم الجمع بين المقيم المؤسسي والبرنامجي وكذلك خبير الموضوع النوعي (إعاقة. مرأة...الخ)
- اشراك قيادة المؤسسة أمر حاسم إذا كان الهدف تطوير المؤسسة.
- تمثيل الأطراف المعنية كافة في عملية التقييم لرؤية الموضوع من الزوايا المختلفة.



مراعاة بعض الإرشادات أثناء التقييم والمتابعة:

- ان يكون قليل التكلفة وذو جدوى اقتصادية.
- ينمى القدرات الفكرية التأملية والتحليلية ولا يقتصر على مطابقة النتائج بصورة آلية مع الأنشطة.
- يغذى دورة المشروع(السنوية) بمعلومات منتظمة عن المخرجات والنتائج والتأثير بما يقود إلى التكيف المستمر للخطط والأهداف.
- يؤكد على عملية صنع القرار والتحليل، وليس جمع المعلومات والبيانات فقط.
- يضع فى الحسابات التغيرات غير المتوقعة.
- ادراج مكون النوع الاجتماعي.
- يهتم بالمتابعة وليس الاقتصار فقط على النتائج الختامية للمشروع.
- يستفيد من المصادر غير التقليدية للمعلومات بجانبيها البصرى (الملاحظة) والشفهى.

المتابعة

- عملية مستمرة
- تتعقب وتحلل سير البرنامج/ المشروع وتوثق العملية
- تركز أكثر على الاداء و متابعة مؤشرات الأنجاز
- تجيب على أى من الانشطة التي تم تنفيذها والمخرجات المخطط لها.
- تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات أنية للحلول
- توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية
- مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس

أهداف المتابعة

- التأكد من سير المشروع فى الاتجاه المخطط لتحقيق **أهدافه**.
- زيادة **كفاءة** المنفذين للعمل.
- تطوير **أداء البرنامج /** أو المشروع.
- بناء العلاقات و**تحفيز** العاملين وخلق اتجاهات لتحقيق أهداف البرنامج.
- **اكتشاف** قدرات العاملين **وتوظيفها**.
- **دعم** العاملين.
- **تقدير** الكفاءة ومراقبة الأداء.
- إعداد التقارير اللازمة.

نظام المتابعة

المرحلة الأولى (عند تصميم المشروع، أو قبل البدء في النشاط)

- تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة
- تحديد مصادر المعلومات والبيانات (تحديد الأشخاص المستهدفين).
- **وضع مؤشرات**
- تصميم و إعداد نماذج جمع البيانات والمعلومات وصياغة الأسئلة
- توزيع الأدوار على فريق المتابعة

المرحلة الثانية

- جمع البيانات ومقارنتها بالأهداف (مخرجات، ونتائج)
- تحليلها
- عرض المعلومات واتخاذ القرارات (تعديل أسلوب العمل أو تعديل الأهداف)
- متابعة تنفيذ القرارات السابق اتخاذها

نقاط ضرورية لإنجاح عملية المتابعة

- التحديد السريع للمشاكل فور وقوعها.
- مقارنة التقدم الفعلي بالمخطط.
- تحديد حالات الانحراف عن المخطط ومقدار هذا الانحراف.
- تحديد **العوامل المؤثرة** على كفاءة التنفيذ.
- تحديد حالات تجاوز التكاليف المخططة للتنفيذ أو التشغيل.
- تحديد مشاكل السيوله النقدية و أسلوب حلها.
- حل مشاكل التنسيق بين الجهات المختلفة المسئولة عن التنفيذ أو التمويل.
- تحديد مستويات التنفيذ العيني والإنفاق الفعلي.
- التنبؤ بالمشاكل المستقبلية للعمل على تداركها.
- معدلات الأداء واستغلال الموارد المتاحة.
- رقابة جودة تنفيذ المشروعات ومستوي تشغيلها.
- مستوي المهارات المطلوبة و أسلوب تدريبها وتشغيلها ومعدلات أدائها.
- تقدير الاحتياجات من المستلزمات والمواد وتخطيط التنفيذ أو التشغيل.
- مستوى الخدمات التي يقدمها المشروع.
- انطباعات وردود فعل المنتفعين بالمشروع.